чної HR-політики кращим світовим зразкам. У зв'язку з цим доцільно залучити до відповідної роботи провідні науково-дослідні установи, окремих фахових науковців з метою розробки кадрової політики АТ «Укрзалізниця» на основі європейських стандартів.

Література

1. Офіційний веб-сайт АТ «Укрзалізниця» — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://uz.gov.ua/files/file/Стратегія-4-Typography.pdf]
2. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/]
3. Щокін Г.В. Социальная теория и кадровая политика: [монографія] / Г.В. Щокін. — Київ: МАУП, 2000. — 576 с.

УДК 004:005:658

Трушкіна Н.В.,
канд. екон. наук,
старший науковий співробітник
відділу проблем регуляторної політики
та розвитку підприємництва,
Інститут економіки промисловості НАН України (м. Київ)

Ринкевич Н.С.,
асистент кафедри фінансів і маркетингу,
Придніпровська державна академія будівництва
та архітектури (м. Дніпро)

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ

В епоху стрімкого розвитку цифрової економіки компаніям необхідно забезпечувати свій трудовий актив, впроваджуючи нові технології. Завдяки цифровим технологіям виникає більше можливостей для розвитку персоналу. Як свідчать дослідження компанії Economy Intelligence Unit [3], 77 % керівників вважають цифрову трансформацію ключовим напрямом розвитку бізнесу. За оцінками експертів компанії Altimeter [5], до напрямів інвес-

тування в цифрову трансформацію віднесено організаційну культуру, що створює можливості для змін, зростання, інновацій і прискорення.

Великі корпорації в багатьох країнах світу інвестують в управління талантами в цифрову епоху; зміни корпоративної культури та її трансформацію в ІТ-культуру; комплексний розвиток цифрової інфраструктури; підготовку топ-менеджерів до прийняття рішень у нових умовах. Європейська комісія виділяє такі напрями програми розвитку цифрового підприємництва, як цифрові знання і ринок інформаційно-комунікаційних технологій; цифрове бізнес-середовище; цифрові навички працівників [7]. При цьому варто відмітити, що до 2030 р. 57 професій будуть не затребувані на ринку праці в різних сферах економічної діяльності. Однак виникнуть нові 186 професій, які вимагатимуть нового рівня знань і професійного застосування ІТ.

Як показали опитування фахівців вітчизняних підприємств різних сфер економічної діяльності, ефективному розвитку організаційної культури перешкоджає ряд бар'єрів, серед яких такі: функціональна роз'єднаність заважає обміну даними (13,8 % респондентів); недостатня цифрова компетентність персоналу (6,3 %); відсутність цифрових платформ, що дозволяють управляти великими базами даних (5 %). До головних перешкод щодо зміни організаційної культури компаній в умовах цифровізації економіки віднесено непорозуміння цифрових трендів (23,8 % опитаних); брак фахівців з цифрових навичків (18,8 %); нерозвиненість ІТ-інфраструктури (13,8 %); відсутність баз даних (3,8 %). На думку фахівців, організаційну культуру необхідно трансформувати за рахунок впровадження цифрових технологій, що дозволяють оптимізувати бізнес-процеси в компаніях (45 %).

За даними Державної служби статистики України, кількість підприємств, які здійснювали набір фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, становила в 2016 р. 4024, у 2017 р. — 4663. Кількість підприємств, які проводили навчання персоналу в сфері ІКТ, зросла за 2011-2017 рр. на 35,8 % або з 2932 до 3982. Частка цих підприємств у загальній кількості підприємств, що мали доступ до мережі Інтернет, збільшилася на 3,4 відсоткових пункти або з 6,7 до 10,1 %. Кількість підприємств, у яких вебсайт забезпечував навчання персоналу, складала в 2016 р. 1495, у 2017 р. 1598 [1, с. 17; 2, с. 8, 10].

Ці результати підтверджують дослідження Мюнхенського технологічного інституту та компанії SAP [6]. Так, 15 % респонде-

нтів вважають, що у них достатньо персоналу з необхідними навичками. Однак більшість опитаних (64 %) відчувають нестачу в таких фахівцях. Встановлено, що лише 16 % респондентів використовують спеціальну програму найму або навчання задля створення бази навичків для формування цифрового майбутнього компанії. На основі дослідження експертів мережі кар'єри LinkedIn [4] виявлено, що понад 90 % респондентів вважають управління знаннями найважливішим ключовим навиком для багатьох співробітників. Це означає використання потенціалу людських ресурсів для успіху компанії. Основне завдання полягає в перетворенні індивідуальних знань у колективний інтелект, «колективний розум». Такі навички мотивують співробітників передавати свої знання, одержуючи матеріальну винагороду або нематеріальне фінансування у вигляді навчальних курсів.

Отже, цифрова трансформація для суб'єктів господарювання полягає в зміні організаційної культури та впровадженні нових цифрових технологій і комунікацій, які розширюють можливості і дозволяють формувати власну екосистему у взаємодії зі своїми контактними аудиторіями. Встановлено, що 52 % топ-менеджерів стикаються з неприйняттям змін співробітниками. Корпоративну культуру вказано головним бар'єром для цифрової трансформації бізнесу. 46 % компаній регулярно стикаються з проблемою відсутності у персоналу цифрових компетенцій.

Для вирішення цих проблем доцільно впроваджувати employee-driven менеджмент, тобто людино-орієнтований підхід до управління. Безперервне навчання співробітників та розвиток у них необхідних навичок скорочує вдвічі час виведення нового продукту на ринок. У цілому employee-driven менеджмент дозволяє на 38 % підвищити залученість співробітників у процес цифровізації; на 33 % прискорити запуск нових цифрових рішень; на 24 % підвищити ймовірність успішного результату цифрової трансформації.

Література

1. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України в 2011 році: стат. бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2011. 43 с.

2. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України в 2017 році: стат. бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 36 с.

3. Как цифровая трансформация поможет развитию организации. URL: https://www.terrasoft.ua.
4. При цифровой трансформации предприятий кадры решают все. *Ваш партнер-консультант*. 2017. № 38 (9704). С. 10–15.
5. Цифровая трансформация-2019: главные направления инвестиций. URL: https://www.globalcio.ru.
6. Hoberg P., Krcmar H., Welz B. Skills for Digital Transformation. Research Report 2017. URL: https://www.i17.in.tum.de/uploads/media/IDT-Survey_Report_ 2017_final.pdf.
7. The European Index of Digital Entrepreneurship Systems. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. 44 p.

УДК 331.1 : 330.333.01

Лелюк О. Ю.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР В УМОВАХ КРИЗИ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Система управління людськими ресурсами корпоративних структур реалізується через діяльність всіх структурних підрозділів, які становлять організаційну структуру певного типу [5, с. 46]. Організаційна структура повинна чітко відповідати стратегії розвитку корпоративних структур. Розробка нової стратегії згідно до викликів, які виникають в період кризи, викликає необхідність змін існуючої організаційної структури, які відповідатимуть новим видам діяльності, новим зовнішнім зв’язкам, новим напрямам розвитку тощо.

Основними завданнями організаційних перетворень в рамках системи корпоративного антикризового управління людськими ресурсами є, по-перше, мінімізація втрат кадрового потенціалу, по-друге, забезпечення максимально можливого соціального захисту працівників, по-третє, нівелювання погіршення морально-психологічного клімату серед працівників через дестабілізацію управлінських процесів [2, с. 169; 1, с. 485].

Організаційні структури управління відображають стан підрозділів та посад і характер зв’язків між ними. Залежно від характеру